

# Le competenze

a cura di Daniela Mazzara

# Cenni storici

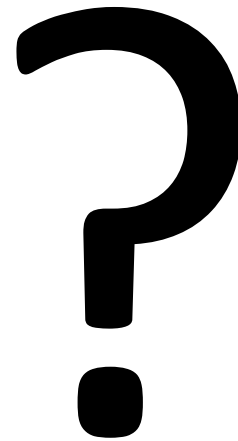
L'interesse verso le competenze non è nuovo.

Nella psicologia organizzativa americana si è avuto, a cavallo fra gli ultimi '60 e i primi anni '70, un vero e proprio “movimento delle competenze” (Spencer & Spencer, 1991).

Nasce dai risultati di ricerche che dimostrarono che i tradizionali test di attitudine allo studio e di cultura scolastica, così come i titoli e gli attestati scolastici:

- Non predicano l'attitudine al lavoro e il successo nella vita
- Possono essere viziati da pregiudizi nei confronti delle minoranze, delle donne e dei ceti sociali meno abbienti.

# Cos'è la competenza?



# Definizione competenze

Caratteristica intrinseca di un individuo che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore nella mansione affidatagli e che è misurabile sulla base di un criterio prestabilito (Boyatzis, 1982)

# Dalla definizione...

- **Caratteristica intrinseca**: la competenza è parte integrante e duratura della personalità d'un individuo
- **Causalmente collegata**: la competenza causa o predice comportamento o risultato ottenuti
- **Misurata su un criterio prestabilito**: la competenza predice che un lavoro venga eseguito bene o male secondo criteri o standard specifici

# Le caratteristiche intrinseche

Modi di comportarsi o di pensare che si ripetono nelle loro grandi linee nelle diverse situazioni e perdurano per un periodo di tempo ragionevolmente lungo

(Guion, 1991)

# Cinque tipi di caratteristiche intrinseche

- **Motivazione** : schemi mentali, bisogni o spinte interiori che inducono una persona ad agire.
- **Tratti**: caratteristiche fisiche, e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo ad una situazione o informazione
- **Immagine di sé**: atteggiamenti, valori o concetto di sé;
- **Conoscenza** di discipline o argomenti specifici
- **Skill**: capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico.

## Caratteristiche osservabili

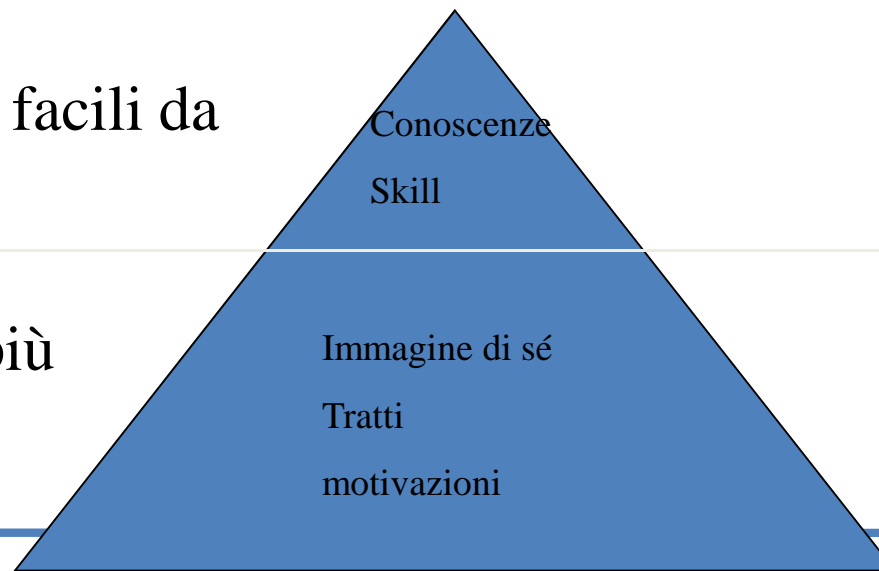
- Conoscenze
- Skill

## Caratteristiche sommerse

- Immagine di sé
- Tratti
- motivazioni

Visibili e più facili da sviluppare

Nascoste e più difficili da sviluppare







***Si può insegnare ad un tacchino  
ad arrampicarsi su un albero,  
ma è molto più semplice  
assumere uno scoiattolo.***

*Illustrazione di un albero di pino. Diego di Carlo*

# Il collegamento causale

Le competenze contengono sempre un'**intenzione**, che è la forza della motivazione o del tratto che dà origine ad un'azione (comportamento), in vista di un risultato.

Un comportamento senza intenzione non definisce una competenza.

# Il criterio di misura

Il criterio su cui misurare le competenze è essenziale per definirle.

Le misure più utilizzate sono:

1. *Performance superiore*: deviazione standard dalla performance media
2. *Performance efficace*: livello di lavoro minimo accettabile (soglia sotto la quale la persona non può essere considerata competente nella mansione)

# Classificazione di competenze

- **Competenze soglia:** sono caratteristiche essenziali (conoscenze e skill elementari) necessarie per essere minimamente efficaci ma che non distinguono gli elementi con performance superiore da quelli con performance media.
- **Competenze distintive o desiderabili:** sono quelle che distinguono gli elementi superiori dai medi.

# Il profilo di competenza

Le competenze desiderabili e di soglia per una determinata mansione permettono di costruire una griglia di riferimento (profilo di competenza) utile per la selezione del personale, per la pianificazione delle carriere, per la valutazione della performance e per lo sviluppo del personale

# Competenze e azioni

## Le competenze del leader...

- ...
- ...
- ...

# Un esempio di leadership...

# SISTER ACT

# Competenze e motivazione: quale legame?





Ognuno è un genio.

**Ma se si giudica un pesce  
dalla sua abilità di arrampicarsi sugli alberi,  
lui passerà tutta la sua vita a crederci stupido.**

**— Albert Einstein**